

Łukasz Sułkowski
Społeczna Akademia Nauk

Zmiana kultury organizacyjnej z perspektywy funkcjonalizmu

Changing organizational culture from the perspective of functionalism

Abstract: The problem of managing cultural change happens most often considered from the perspective of functionalism. The concept of change differs depending on the adopted management paradigm.

Researchers do not agree on the problem, which classification paradigms should be apply. Some opt for change management linking with schools or trends of thought organizers, and others seeking paradigms that are specific to the particular change management, as exemplified by the dichotomy of evolutionary change (continuous) versus revolutionary (radical) eg Greiner. There are also attempts to integrated change management approach that takes account of the different cognitive perspective. In the study, the interpretation adopted by indicating the relationship of change management paradigms of the social sciences, and thus seek the widest point of reference

1. Wstęp

Zarządzanie zmianami opiera się głównie na założeniach systemowych oraz funkcjonalistycznych. Wynika to z pragmatycznego charakteru tego obszaru zarządzania, który służy przygotowaniu metodyki przeprowadzania zmian doskonalących organizację, przede wszystkim z punktu widzenia ich efektywności ekonomicznej. Zatem problem zarządzania zmianą kulturową będzie również najczęściej rozpatrywany z perspektywy funkcjonalizmu.

Koncepcja zmiany różni się w zależności od przyjętego paradygmatu zarządzania. Oczywiście nie ma wśród badaczy zgody, jaką klasyfikację paradygmatów zastosować. Jedni optują za powiązaniem zarządzania zmianami ze szkołami lub nurtami myśli organizatorskiej, a więc byłby to obraz wzbogacania teorii i metod na przestrzeni ostatniego wieku. Inni badacze poszukują paradygmatów, które są swoiste przede wszystkim dla zarządzania zmianami, czego przykładem może być dychotomia zmiana ewolucyjna (ciągła) *versus* rewolucyjna (radykałna) [Greiner 1998, s. 55-60, 62-6, 68]. Zdarzają się również próby zintegrowanego ujęcia zarządzania zmianą, które uwzględniałoby różne perspektywy poznawcze. Inną interpretacją, przyjętą w tym opracowaniu, jest ona próbą wskazania na związki zarządzania zmianami z paradygmatami nauk społecznych, a więc poszukiwanie jak najszerzego punktu odniesienia.

Niezależnie od przyjmowanego paradygmatu nauk społecznych można wskazać na różne typy zmian organizacyjnych, w zależności od założonego kryterium. Podstawowym rozróżnieniem jest oczywiście podział na zmiany ewolucyjne *versus* rewolucyjne, co wiąże się również z dychotomią zmiany płytkie *versus* głębokie. Zmiany można umieścić na kontinuum od pełnej kontroli do pełnej spontaniczności. Zmiany kulturowe mieszczą się częściej w sferze spontanicznej, w porównaniu z innymi aspektami zarządzania, chociaż ocena stopnia kontroli zależy od paradygmatu. Funkcjonałści częściej idą w kierunku zmiany kontrolowanej, podczas gdy przedstawiciele paradygmatów alternatywnych raczej w kierunku zmian spontanicznych kultury. Łagodniejszą wersję tej dychotomii stanowi dualizm zmiana planowana i kontrolowana *versus* zmiana koordynowana *ad hoc* (improvizowana) [Meyerson, Martin 1987, s. 623–647; Allaire, Firsirotu 1984, s. 193–226]. To z kolei wiąże się z przeciwstawieniem zmian kontrolowanych przez lidera zmianom dokonującym się poza jego kontrolą [Fullan 2001]. Zmiany organizacyjne są zazwyczaj oparte na jednym z dwóch rdzeni kryształizacji, tzn. są zorientowane strategicznie lub kulturowo [Kavanagh, Ashkanasy 2006, s. S81–S103]. Zmiana strategiczna jest oparta na planowanej transformacji wpisanej w cele, misję i koncepcję przewagi konkurencyjnej [Boeker 1989, pp. 489–515]. Zmiana kulturowa z kolei jest zorientowana na przekształcenie mentalności, a dopiero za tym idzie zmiana strategiczna i strukturalna [Bate 1996].

2. Podejście funkcjonalistyczno-systemowe do kultury organizacyjnej

Generalnie stanowisko oparte na podejściu funkcjonalistyczno-systemowym jest dość optymistyczne w kwestii zmian kultury organizacyjnej. Większość autorów uważa, że kulturą można zarządzać, a przynajmniej w istotny sposób ją kształtować. Wypracowanych zostało w związku z tym wiele koncepcji i metodyk wdrażania zmian kultury oraz poprzez kulturę. Do autorów uznających projekt zarządzania przez kulturę za udany należą: E. Schein, P. Bate, Ch. Handy, T. Deal i A.A. Kennedy. W miarę prowadzenia badań oraz wdrażania projektów zmian kulturowych okazało się, że sterowanie kulturą jest bardzo trudnym, a może nawet niemożliwym przedsięwzięciem. Zostało to podniesione przez przedstawicieli paradygmatu interpretatywnego, krytycznego oraz postmodernistów, takich jak: H. Willmott, M. Alvesson, Z. Bauman, G. Burrell, L. Smircich. Bardzo wiele praktycznych projektów konsultingowych opierających się na założeniach zarządzania kulturą organizacyjną lub zarządzania międzykulturowego zakończyło się niepowodzeniem. Dobrymi przykładami mogą być: rozpad aliansu strategicznego Daimlera-Chryslera lub upadek szeregu firm opisywanych przez T. Petersa i R. Watermana jako opartych na „doskonałych” wartościach [2000]. Skłoniło to również wielu badaczy funkcjonalistów do większej ostrożności w ocenie możliwości zarządzania kulturą. Burman i Evans uważają, że to nie zarządzanie może wpływać na zmianę kultury organizacyjnej, lecz przywództwo. Zmiana kultury jest, szczególnie w przypadku organizacji o silnej kulturze organizacyjnej, trudnym, długookresowym procesem, który nie poddaje się pełnej kontroli [Burman, Evans 2008, pp. 22–27].

Próbując scharakteryzować funkcjonalistyczno-systemowe, „miękkie” koncepcje zarządzania zmianami organizacyjnymi można wskazać na kilka ich cech.

Wiodącym problemem są społeczne i kulturowe uwarunkowania procesów zmian związane z wszelkimi zachowaniami i interakcjami w organizacjach. Mogą dotyczyć samej zmiany kultur organizacyjnych lub zmian innych aspektów organizowania dokonywanych poprzez kulturę, takich jak wdrażanie: nowej misji i wizji, orientacji marketingowej

czy systemu TQM. Bardzo szeroki jest zakres problemów trudno poddających się badaniu oraz procesowi zarządzania wynikający z problematyczności teorii kultury. Odznaczają się one interdyscyplinarnością, a więc są zakorzenione nie tylko w innych obszarach zarządzania, takich jak: zachowania organizacyjne, organizacyjne uczenie się, zarządzania jakością czy zarządzanie strategicznie, ale również w socjologii, psychologii społecznej, antropologii kulturowej, kulturoznawstwie oraz innych naukach społecznych i humanistycznych. Wyróżnia je systemowość oznaczająca traktowanie procesu zarządzania zmianą jako transformację całości organizacji, ponieważ są one współzależne. Oznacza to, że zmiana kulturowa jest nieodłącznie związana z przekształcaniem strategii, struktury i innych elementów organizacji.

3. Funkcjonalistyczne koncepcje zmian kultury organizacyjnej

Refleksję nad funkcjonalistycznymi metodami zmian kulturowych warto rozpocząć od ogólniejszych modeli, a dopiero później rozważyć metody i techniki. Analizę koncepcji zmiany kulturowej w zarządzaniu otwiera klasyczne podejście oparte na modelu zmiany K. Lewina, który był pionierem w badaniach kulturowych uwarunkowań zmian [Lewin, Lippitt, White 1939, s. 271–301]. Powszechnie znaną koncepcję zmiany kulturowej, wykorzystującą właśnie schemat Lewina, zaproponował E.H. Schein. Polega on na wdrażaniu norm społecznych sprzyjających zmianom, a realizowanych w trzyetapowym schemacie: rozmrażanie, zmiana właściwa, zamrażanie [Schein 1969, s. 98]. Jest to cały czas stosowane podejście w zarządzaniu, które zwraca uwagę na konieczność utrwalania zmiany. Nie jest jednak ono swoiste dla zarządzania, choć zostało zaadaptowane przez Scheina do kultury organizacyjnej. Odnosi się ono wyłącznie do zmian planowanych. Poszukując ogólnego punktu odniesienia do zarządzania zmianą kulturową, warto skorzystać z inspiracji dorobkiem jednego z najwybitniejszych funkcjonalistów. R.K. Merton zaproponował macierz dewiacji [Merton 1938, s. 672–682; Tepperman, Curtis 2006, p. 117], która zaadoptowana do zarządzania wydaje się trafnie opisywać typy reakcji aktorów społecznych na zmiany kulturowe (rysunek 1).

Rysunek 1. Typologia reakcji na zmianę kulturową.

Zmiana wartości kultury organizacji		Akceptacja	Odrzucenie
	Akceptacja	KONFORMIZM	INNOWACJA
	Odrzucenie	RYTUALIZM	REBELIA WYCOFANIE

Źródło: opracowanie własne.

Macierz Mertona opisuje funkcjonalistyczną koncepcję spójności celów kulturowych ze stosowanymi instytucjonalnymi środkami, które są rozumiane socjologicznie. Przenosząc to na grunt zarządzania, można zaproponować analizę spójności podstawowych założeń kultury organizacyjnej z założonymi celami zmiany. Aktorzy społeczni, interesariusze lub uczestnicy subkultur, czy nawet wszyscy pracownicy (w przypadku zmiany narzucanej z zewnątrz) dokonują wyboru spośród pięciu wariantów możliwych działań. Wybór ten jest uzależniony z jednej strony stopniem akceptacji celów zmiany, zaś z drugiej akceptacją nowych wartości i norm kulturowych, które zmiana niesie ze sobą. Reakcją prawidłową z punktu widzenia planujących zmianę jest konformizm. Konformizm oznacza, że przyjmowane są cele zmian, ale również nowe wartości, które są stopniowo internalizowane. Innowacja będzie oznaczała zaangażowanie aktorów społecznych (interesariuszy) idące w kierunku odrzucenia celów zmiany i proponowania innych. Jednocześnie interesariusze są świadomi konieczności dokonania zmian wartości kultury organizacyjnej i akceptują zmianę kulturową. Jest to swoista sytuacja nacisku aktorów społecznych na decydentów idąca w kierunku znaczącej korekty założonych celów zmiany, przy przyjęciu, że zmiany są konieczne i pozytywne. Rytualizm oznacza akceptację celów zmiany, z jednoczesnym trwaniem aktorów społecznych przy „starych” wartościach. Działa tutaj siła przywiązania do wartości i norm sprzed zmiany oraz silny jest wpływ spetryfikowanej kultury organizacyjnej. Ponieważ po dokonaniu zmiany stare wartości i normy będą niespójne z nowymi celami, to prowadzi to do rytualizmu, czyli oderwania zwyczajów organizacyjnych od ich racjonalnej (funkcjonalnej) podstawy. Oznacza to w praktyce, że będą rytualnie „odgrywane” pewne zachowania zbiorowe, ale ztracą one

powiązanie z realnymi celami organizacji. Konsekwencją będzie brak koherencji systemu organizacyjnego w sferze kulturowej i strategicznej. Ostatnie dwie reakcje są związane z odrzuceniem zmiany zarówno w sferze jej celów, jak i wartości. To odrzucenie może przybierać postać bierną, a więc wycofywania się z działań i zaangażowania w życie organizacji lub czynną, a więc rebelię oznaczającą bunt i organizację ruchu oporu wobec zmian. Ta skrótowa analiza daje możliwości zastosowania macierzy do konkretnych przypadków zmian, które powinny uwzględniać zróżnicowane reakcje na zmiany, nie tylko interesariuszy, ale nawet pojedynczych, znaczących aktorów organizacyjnych.

Ważnym problemem funkcjonalistycznym dotyczącym zarządzania zmianą jest również odniesienie ich do pojęcia równowagi. System organizacyjny jest stabilny, gdy znajduje się w równowadze. Każda zmiana, z definicji narusza ową równowagę, co oznacza, że wyzwaniem jest tworzenie modeli odzyskiwania równowagi przez system organizacyjny. Przykładem takiej koncepcji może być wędrująca lub chwiejna równowaga (*punctuated equilibrium*) [Brown, Eisenhardt 1997], pp. 1–34].

Systemowość zarządzania zmianami poprzez kulturę przewija się w większości koncepcji organizacyjnego uczenia się i rozwoju traktowanych jako działalność polegająca na kreowaniu oraz wzmacnianiu pozytywnych wartości i wzorów kulturowych. Nonaka i Takeuchi rozwinęli model uczenia się organizacji wykorzystujący wcześniejsze koncepcje Argyris i Schön oraz Kim, w którym kluczową rolę odgrywa wiedza ukryta, będąca z założenia elementem kultury [Nonaka, Takeuchi 1995; Argyris, Schön 1978; Kim 1993, s. 37–50]. To przecież właśnie wzory kulturowe są z założenia ukryte, intuicyjne i asymilowane nieintencjonalnie przez jednostki i zbiorowości w procesie socjalizacji. P. Senge w swojej systemowej koncepcji zmiany zauważa istnienie kulturowych barier zmian zakorzenionych w wartościach i normach organizacyjnych, które mogą hamować rozwój (*organizational development*). Dla ich przezwyciężenia niezbędne jest prowadzenie badań, refleksja oraz zrozumienie funkcjonowania organizacji [Senge 1990].

Potrzebne jest spójne połączenie tradycyjnych narzędzi zarządzania całą organizacją z metodami kształtowania kultury organizacyjnej [Blanchard, O'Connor 1996]. Kultura organizacyjna powinna podlegać

zmianom dostosowującym ją do pojawiających się kluczowych zmian w otoczeniu, a w szczególności w sektorze konkurencyjnym. E. Schein wymienia kilka możliwych negatywnych skutków braku zmian kultury, które wiążą się również z oddziaływaniem na inne elementy organizacji:

1. Ograniczanie możliwości wdrażania nowych strategii – wartości „starej” kultury organizacyjnej kłócą się z założeniami nowej strategii.
2. Powodowanie problemów w sytuacji połączeń i aliansów podmiotów – nieadekwatność kultur.
3. Trudności z wdrażaniem nowych form organizowania, nowych technologii i zmianami struktury – niespójność istniejących wartości z planowanymi zmianami w działalności.
4. Generowanie konfliktów międzygrupowych w organizacjach – nadmierne wzmocnienie subkultur i kontrkultur.
5. Kłopoty z systemem komunikacji – różne perspektywy kulturowe subkultur w organizacji (brak zbieżności percepcji).
6. Trudności z socjalizacją wtórną pracowników – kultura hermetyczna ogranicza możliwości asymilacji nowych członków organizacji.
7. Obniżenie efektywności pracy – pojawienie się norm kulturowych obniżających wydajność i skuteczność działań pracowników [Schein 2004, s. 30–44].

Kształtowanie kultury organizacyjnej wiąże się z wieloma innymi aspektami zarządzania, takimi jak: zarządzanie strategiczne np. misja wyraża wartości, zarządzanie jakością, np. TQM jako zmiana filozofii przedsiębiorstwa czy zarządzanie zasobami ludzkimi, np. nabór, motywowanie i rozwój personelu odzwierciedlają wartości organizacji. Jednakże kształtowanie kultury organizacyjnej nie jest z tymi wszystkimi elementami zarządzania tożsame¹. Jej kształtowanie polega na celowej modyfikacji wartości, norm i wynikających z nich wzorów. W konsekwencji powinny powstawać nowe, spójne i efektywniejsze, w określonych warunkach konfiguracji kultury organizacyjnej. Spójna konfiguracja dotyczy zarówno związków między kształtowanymi wartościami

¹ Nie wszyscy badacze tak uważają - J. Łucewicz [1999, s. 87-89] kojarzy kształtowanie kultury przede wszystkim z TQM, podobnie czynią J.J. Dahlgaard i in. [2005, rozdz. 18].

i podsystemami, jak i spójności z kontekstem kultury społeczeństwa, w którym działa organizacja. Pozostają kwestie, czy taką spójną konfigurację wartości można skutecznie tworzyć, a jeśli tak, to jakimi metodami organizacyjnymi.

4. Wpływ kultury na organizację

Kultura organizacyjna wywiera wpływ na efektywność organizacji przez: (1) oddziaływanie na wydajność jednostek, (2) kształtowanie motywacji i zaangażowania, (3) normatywną kontrolę zachowań organizacyjnych, (4) współoddziaływanie z innymi podsystemami organizacji [porównaj: Kamiński 2000]. Kształtowanie kultury organizacyjnej to możliwości wpływania na kierunki jej rozwoju. Może ono oznaczać: dokonywanie planowych zmian w sferze kultury oraz kontynuację i wzmacnianie dotychczasowych kierunków rozwoju kultury. Wielu badaczy organizacji zwraca uwagę na możliwości wprowadzania kontrolowanych, celowych - ewolucyjnych, a nawet rewolucyjnych zmian w kulturach organizacyjnych [Warnecke 1999, s. 109-114; Blanchard, M. O'Connor, M. J O'Connor, 1996, s. 105]. Z. Mikołajczyk wyróżnia: zmiany innowacyjne – wdrażanie nowości i zmiana systemu, zmiany adaptacyjne – dostosowawcze, wymuszane przez otoczenie, nieprowadzące do zmiany systemu oraz zmiany regresyjne – prowadzące do stagnacji i nie służące podwyższaniu efektywności [Mikołajczyk, 1995, s. 18-21]. W przypadku dokonywania zmian kultury organizacyjnej wszystkie trzy formy są możliwe, jednak kwestia stopnia kontroli nad dokonującymi się zmianami pozostaje dyskusyjna.

W odniesieniu do określenia możliwości kształtowania kultury organizacyjnej powinno się przyjmować stanowisko ostrożne. Zmiany w jej obrębie trudno jest przewidywać w dłuższej perspektywie. Jednak dostrzegalne są symptomy kształtujących się zmian lub tworzącej się nowej orientacji. Możliwa jest również interwencja dająca szansę zmiany orientacji lub skorygowania kształtujących się wartości i wzorów kulturowych. Taka interwencja kulturowa nie gwarantuje jednak, że uda się dojść do założonej konfiguracji kulturowej.

Można zaproponować następujące etapy kształtowania kultury organizacyjnej:

- diagnoza kultury (mapa wartości, norm i wzorów);
- badanie związków kultury ze strategią, strukturą, władzą;
- przygotowanie interwencji kulturowej: pożądanych wartości, norm i wzorów;
- interwencja kulturowa: propagowanie, promowanie, informowanie, wpajanie wartości, norm i wzorów;
- wtórne dostosowanie innych elementów systemu do kultury;
- monitorowanie skutków interwencji kulturowej;
- utrwalenie konfiguracji kulturowej.

Szczególnie istotną rolę spełnia kształtowanie kultury w sytuacji, kiedy organizacje muszą szybko dokonywać zmian. W warunkach globalizacji w coraz większej liczbie sektorów gospodarczych wzrasta konieczność zmian organizacyjnych. Kultura nie powinna stanowić bariery zmian, lecz ich katalizator [Sikorski 1998, s. 8–71]. R. H. Kilmann wyróżnia następujące etapy kierowania zmianą kulturową:

- wydobycie na powierzchnię aktualnych norm,
- wyznaczenie nowych kierunków rozwoju,
- ustalenie nowych norm,
- identyfikacja luki kulturowej,
- wyeliminowanie luki kulturowej [Kilmann, Covin 1988].

Jest to dość instrumentalne podejście do kultury organizacyjnej zakładające, że można identyfikować zarówno cechy kultury obecnej, jak i kultury „idealnej” [porównaj: Hagberg, Heifetz 2002, s. 1–5], a więc bardziej sprzyjającej efektywności organizacji w danych warunkach. Zmiany kultury można stymulować, lecz nie da się ich w pełni kontrolować, a wskazanie kultury „idealnej” w warunkach dużej różnorodności i zmienności otoczenia może być obarczone dużym ryzykiem.

T.G. Cummings i C.G. Worley formułują sześć zasad przeprowadzania zmian organizacyjnych, nawiązując do znanej koncepcji J.P. Kottera [Cummings, Worley 2004, p. 491–492; Kotter, Cohen 2002]. Stworzenie klarownej wizji strategicznej, która obejmuje wartości organizacyjne:

1. Pokazanie pełni zaangażowania menedżerów, a w szczególności, w pierwszej kolejności top menedżmentu w proces zmian.
2. Przeprowadzenie zmiany na szczycie hierarchii i ustanowienie agentów zmian.
3. Dostosowanie wszystkich elementów organizacji do zmienionej kultury i strategii, a więc przekształcenia systemowe w sferach: strukturalnej oraz polityki personalnej.

Socjalizacja pracowników wedle nowych zasad oznaczająca właściwy dobór i szkolenie nowych pracowników oraz stworzenie warunków i danie czasu na przekształcenie obecnym zatrudnionym.

Rozwój etycznej i normatywnej wrażliwości, ponieważ zmiana kultury zawsze narusza status quo, a więc przeważnie pojawiają się beneficjenci zmian oraz ci, którzy na niej tracą [Cummings, Worley 2004, p. 491]. Na tym etapie szczególnie ważna jest identyfikacja barier zmian.

Wśród technik, które mogą służyć do kształtowania kultury, w tym jej utrwalania, korygowania, rozwijania i zmiany można wymienić: (1) redefinicję wartości organizacyjnych, (2) tworzenie nowych reguł normatywnych, (3) zmianę elementów kultury (mity, opowieści, bohaterowie, wzorce, rytuały symbolika, tabu, język), (4) adaptację artefaktów do zmieniającego się rdzenia wartości (5) kompozycję i dekompozycję misji, (6) projektowanie systemów komunikacji oraz władzy, (7) zmianę zawartości opisów stanowisk pracy, (8) zebrania, dyskusje i szkolenia pracowników, (9) kształtowanie ról liderów w organizacji (np. jako agentów zmian, wzorców osobowych, bohaterów, innowatorów), (10) kształtowanie systemów motywacyjnych, (11) zmianę kryteriów selekcyjnych. Są to różnorodne techniki (indywidualne lub zespołowe) kształtujące bezpośrednio (punkty 1–4) lub pośrednio (punkty 5–11) sferę kultury organizacyjnej. W pierwszej kolejności przeprowadzona powinna być redefinicja poznanych wcześniej wartości i „ostrożne” założenie docelowej ich konfiguracji. Następnie konieczne jest dostosowanie do zmieniających się wartości wszystkich pozostałych elementów kultury. Jednocześnie zmiany kultury powinny zostać sprzężone z ewentualnymi zmianami w obszarach strategii, struktury i zasobów ludzkich. Metoda interwencji kulturowej zakłada rewolucyjne albo ewolucyjne dokonywanie zmian kultury organizacyjnej. Zmiana rewolucyjna przebiega szybko, skupia

się na zanegowaniu, zburzeniu dotychczasowej konfiguracji kultury oraz wiąże się najczęściej z głęboką transformacją organizacji, obejmującą znaczące zmiany we wszystkich podsystemach i wymianę rdzenia personelu. Zmiana ewolucyjna jest modyfikacją istniejącej kultury, przebiega ona wolniej i nie neguje ani nie zrywa jej ciągłości.

5. Strategie zmian organizacyjnych

R. Chin i K.D. Benne zaproponowali ogólny podział strategii zmian organizacyjnych na trzy grupy: racjonalno-empiryczne, normatywno-reedukacyjne oraz komercyjne [Chin, Benne 1985]. Strategie racjonalno-empiryczne opierają się na klasycznych założeniach wyidealizowanego modelu homo oeconomicus oraz szkoły planistycznej strategii. Ludzie w organizacjach bazują na racjonalnych motywach związanych z dążeniem do realizacji własnych interesów. Zatem członkowie organizacji zaakceptują zmiany pod warunkiem, że zrozumieją, że przyniosą one im korzyści. Szkoła planistyczna strategii zakładała pełną racjonalność procesu planowania strategicznego, postulując dążenie do pełnej kontroli zmiennych sytuacyjnych [Mintzberg 1999]. W sensie epistemologicznym podejście racjonalno-empiryczne do zmiany opiera się na paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistycznym [Sułkowski 2005]. Normatywno-reedukacyjne strategie zmian, chociaż podobnie jak racjonalno-empiryczne wskazują na racjonalność i orientację na korzyści indywidualne człowieka w organizacji, to jednak bardzo wyraźnie akcentują społeczne uwarunkowania wszelkich interpretacji i działań. Zatem poza motywami racjonalnymi, bardzo istotne są kulturowo nabywane wartości i normy, znaczenia, role i relacje społeczne, kognitywne i percepcyjne orientacje [Quinn, Sonenshein 2008]. Podejście normatywno-reedukacyjne akcentuje zatem rolę procesów kulturowych w zarządzaniu zmianą oraz łączy się z ewolucyjnym lub zasobowym podejściem do strategii organizacyjnej. W znaczeniu epistemologicznym może opierać się zarówno na paradygmacie interpretatywno-symbolicznym, jak i neopozytywistyczno-funkcjonalistycznym [Sułkowski 2005]. Chin i Benne [1985] wskazują na kilka wspólnych cech normatywno-reedukacyjnych:

- wszystkie podkreślają zaangażowanie interesariuszy w proces zmian;

- kluczowym problemem wdrażania zmian nie jest dostęp do informacji – lecz kultura;
- czynniki nieuświadamiane odgrywają istotną rolę w zarządzaniu zmianą;
- teorie i metody nauk behawioralnych stanowią zasoby, z których mogą korzystać interesariusze, a w szczególności agenci zmian.

Strategie zmian koercyjnych opierają się na władzy w znacznie większym stopniu niż racjonalistyczno-empiryczne, które są zorientowane na wiedzę oraz normatywno-reedukacyjne związane bardziej z kulturą. W znaczeniu epistemologicznym strategie zmian koercyjnych mogą korzystać z nurtu krytycznego (Critical Management Studies, radykalny strukturalizm), który eksploruje wątek opresyjności władzy organizacyjnej [Alvesson, Willmott (eds) 1992]. Wdrażanie zmian jest w tym rozumieniu procesem politycznym, zorientowanym na władzę i przejawiającym się zarówno świadomymi decyzjami menedżerów i właścicieli, jak i nieuświadamianymi, a często ukrytymi procesami dystrybucji przywilejów i władzy w obrębie hierarchii. Poprzez procesy dystrybucji władzy nurt ten wiąże spojrzenie strategiczne ze strukturalnym i kulturowym. Zmiana strategiczna zawsze niesie zmiany strukturalne i jest ściśle spleciona z procesami kulturowymi. Kultura poprzez kontrolę znaczeń oraz „przemoc symboliczną” jest odzwierciedleniem hierarchii [Bourdieu 1987].

6. Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, że w myśl założeń funkcjonalizmu możliwe jest kształtowanie kultury organizacyjnej, mimo że nie można tego procesu w pełni kontrolować. Działania zarządzających oraz pracowników mogą prowadzić do zmian kultury. Jednak kultura jest bardzo złożoną zmienną i kierunki jej zmian mogą być trudne do przewidzenia oraz planowania. Dodatkowo proces zmiany kultury organizacyjnej jest komplikowany przez inne procesy organizacyjne powiązane z kulturą, tj. struktura władzy, strategia czy wpływ zmian w otoczeniu.

Bibliografia

- Allaire Y., M.E. Firsirotu, *Theories of Organizational Culture*, Organization Studies July 1984 vol. 5 no. 3, pp. 193-226.
- Alvesson M., H. Willmott (eds), *Critical Management Studies*, London: Sage 1992.
- Argyris C., D. Schön, *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Reading MA: Addison-Wesley 1978;
- Bate P., *Strategies for Cultural Change*, Imprint Burlington : Elsevier, 1996.
- Blanchard K., M. O'Connor, M. J O'Connor, *Managing by Values*, Berrett-Koehler Publisher, 1996, p. 105.
- Boeker W., Strategic Change: The Effects of Founding and History, The Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 3 (Sep., 1989), pp. 489-515.
- Bourdieu P., *Espace social et pouvoir symbolique*, w: *Choses dites*, Minuit, Paris 1987.
- Brown S.L., K.M. Eisenhardt, *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, Administrative Science Quarterly Vol. 42, No. 1 (Mar., 1997), pp. 1-34
- Burman R., A.J. Evans, *Target Zero: A Culture of safety*, Defence Aviation Safety Centre Journal, 2008, pp. 22-27.
- Chin R., K.D. Benne, *General strategies for effecting changes in human systems*, [In:] W.G. Bennis, K. D. Benne, R. Chin (Eds.), *The planning of change* (4th ed., pp. 22-43). New York: Holt, Rinehart & Winston 1985.
- Cummings T.G., C.G. Worley, *Organization Development and Change*, 8th Ed., South-Western College Pub. 2004, pp. 491-492;
- Dahlgaard J.J., *Fundamentals of Total Quality Management*, Routledge, 2005.
- Fullan M., *Leading in a culture of change*, San Francisco, California: Jossey-Bass 2001.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 1998 May-Jun; 76(3).
- Hagberg R., Heifetz J., *Corporate culture/organizational culture: understanding and assessment*, <http://www.hcgnet.com/html/articles/understanding-Culture>, November 10, 2002.
- Kamiński R., *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2000, nr 9.
- Kavanagh M.H., N.M. Ashkanasy, *The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger*, British Journal of Management, 2006, 17: S81-S103.
- Kilmann R.H., T.Y. Covin, *Corporate Transformation Revitalizing Organization for a Competitive World*, Jossey-Bass, San Francisco 1988.
- Kim D.H., *The Link between Individual and Organizational Learning*, Sloan Management Review 1993, 35 (1): 37-50.
- Kotter J.P., D.S. Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business Press, 2002.
- Lewin K., R. Lippitt, R.K. White, *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, Journal of Social Psychology, 1939, 10: pp. 271-301.

- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawn. Akad. Ekonomicznej im. Oskara Langego, 1999.
- Merton R.K., *Social Structure and Anomie*, *American Sociological Review*, (1938-10), 3 (5): 672–682;
- Tepperman L., Curtis J., *Principles of Sociology: Canadian Perspectives*, Oxford University Press 2006, Canada.
- Meyerson D., J. Martin, *Cultural change: an integration of three different views*, *Journal of Management Studies*, 1987, 24: 623–647;
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie*, PWN, Warszawa 1995, s. 18-21.
- Mintzberg H., *Reflecting on the strategy process*, *Sloan Management Review*, 1999.
- Nonaka I., H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press 1995;
- Orlikowski W.J., J.D. Hofman, *An improvisational model for change management: the case of groupware technologies*, *Sloan Management Review*, 1997.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa, 2000.
- Quinn R.E., Sonenshein S., *Four general strategies for changing human systems*, [In:] T.G. Cummings (Ed.), *Handbook of organization development* (pp. 69-78). Los Angeles: Sage 2008.
- Schein E.H., *Organisational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, 2004.
- Schein E.H., *The Planning of Change*, Holt, Reinhart and Winston, New York 1969.
- Senge P., *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York, 1990.
- Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 1998.
- Sułkowski Ł., *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, nr 3-4, 2002.
- Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, 2008.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora, Toruń-Łódź, 2002.
- Sułkowski Ł., *The problems of epistemology of corporate culture*, „Journal of Intercultural Management”, Volume 1, Number 1, April 2009.
- Warnecke H.-R., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa*, Warszawa 1999.